下载APP

23 | 精力管理：你知道设计师的7:2:1黄金比例吗？

2021-03-08 炒炒

体验设计案例课 进入课程 >

讲述：炒炒
时长 19:28 大小 17.83M

你好，我是炒炒。

作为设计师的你，不知道有没有遇到过这样的困惑，“一年到头都很忙，但是到了年底一回顾，好像今年也没啥特别大的成长，工作上的绩效也没有很好”“感觉自己在瞎忙，心又很累”……

那作为设计团队 leader 的你，是不是会有这样的困惑，“老板交代的事情都尽心尽力做好了，但为什么还是存在感不强”“整个设计团队一年到头都在被动地做需求，就像生产机器一样，设计师就像一个工具人，工作热情也不高，更没有什么亮点成绩出现”……

我相信在设计职场中，大多数人都遇到过以上的困惑。所以，在本节课的内容中，我们一起来聊聊在设计职场中，怎样合理地分配精力，让我们的**投入产出比更划算，职场效果更**

亮眼。

说到精力分配，不管是以前做设计师的时候，还是现在作为一名设计管理者，我都会把我的精力**按照 7:2:1 的比例去划分**。接下来，我就结合一些具体的例子，详细地跟你分享一下。

设计 leader 怎样合理分配精力?

我们都知道，体验设计是个服务行业，体验设计的价值需要依附在产品上，是商业的辅助行为。

所以，在企业中，体验设计团队也更多地作为一个**资源项的角色**存在，也就是说，设计团队的产生是为了解决对应业务部门提出的设计需求，设计团队通过提供设计服务，协同业务方能够成体系地实现产品落地、产品运营等，依赖产品本身的商业价值，去实现价值变现。

基于此，我会把团队70%的生产力放在响应业务需求上面。面对业务方提出的设计需求，快速响应，高质量、高效率地完成设计交付。为了达到这种效果，我会做好以下两个方面的工作：

第一，下放决策权，建立灵活的组织形态。

由于我们团队的人数比较多，同时对接的业务部门也多。所以，我会结合每一个项目的需求，把整个团队划分成不同的设计小组，每个组 6~10 人不等，每个组还会设立 1 名设计组长，组长要全权负责自己组项目的需求排期、设计师人力安排、设计输出的时效和质量。

在面对不同业务部门提出的设计需求时，这种权利的下放，能让设计组长及时地进行响应，提高响应时效。而我呢，只需要管好几个设计组长，就能确保整个设计团队的交付质量和时效。

第二，完善设计流程，定好设计标准。

要做好精细化的设计团队管理，一套标准的流程和交付标准就非常必要了。拿我们团队来说，我们设定了设计流程、内审制度、交互和视觉输出文档规范、产能检视制度等。

关于设计流程，你可以跳转到“19 | 什么样的设计流程是最高效的？”里面，去看看详细的内容。

内审制度的权利也是下放到每个设计小组。意思就是每个需求对外交付前，都需要经过对应设计组长的质量审核，这样才会对齐设计交付的品控，避免因为设计师个人的因素，造成设计交付质量的下降。

同时，我们还有针对整个设计团队的交互和视觉输出的文档规范。

为什么要这样呢？因为一致的输出规范，能够在一定程度上，体现设计团队的专业性，而且还能够降低协作方对设计稿的理解成本，让每一个协作方也能够轻松地看懂我们的设计稿。

不光如此，我们还制定了产能检视制度。这个制度是一种复盘的思维，我们每双周会进行一次，会复盘每个设计师的输出和投入的时间。通过复盘，我们可以直观地看到每个设计师在本双周的投入程度和输出效率，还有对产品本身的设计思考，方便对整体的设计资源进行更精细化的管理。

总的来说，做好这两个方面的工作，就基本确保了我们团队的设计交付时效和质量。但是，对于一个有追求的设计团队来说，只是做好被动的需求交付就够了吗？当然不够了，我们还需要做更多。

所以，我会把20% 的生产力放在设计能力建设上，我希望期望能够进一步**把单一的资源项变成能力项**，所以我们会主动做一些能力建设和项目探索，实现设计价值和业务价值的彼此成就。同时，这样也能够进一步增加业务部门对设计团队的信任程度。

我给你讲讲之前做过的两个项目，让你更深刻地体会下，我们是怎样做设计能力建设的。

第一个项目，设计中台项目。

关于设计中台的一些详细内容，你可以看一下“20 | 怎样利用设计中台让设计师不加班？”。

通过搭建这个设计中台，子公司的产品可以直接调用我们设计中台的组件资源，更快地完成相关项目的交付，也让相关联的业务和产品更快地推向市场，产生商业价值。而设计中台就是我们设计团队当时的一项产品，这个产品展现了我们更主动的项目服务能力。

第二个项目，部门的品牌建设项目。

按照以往的服务范围来讲，其实品牌建设工作是不在我们的职能范围之内的。但是，当时我们感知到了老板有这方面的意向，与其等老板下命令，我们还不如主动去推进。

这也给你一个启发，除了“一秒变用户”，我们还可以换个视角，“一秒变老板”。

去思考你的老板期望设计团队要帮他解决什么问题，通过这种视角转换，你会发现更多**设计工作上的切入点**，不再被动地等老板吩咐，也更能够展现设计团队的价值。

那我们是怎样做这个部门的品牌建设项目的呢？

当时，我们输出了部门的整体品牌形象、大型活动的品牌视觉设计、吉祥物、表情包以及节日礼品相关的文创设计等。通过这次部门品牌建设工作的设计输出，设计团队的能力直观地展示在了整个部门甚至整个集团的视线中，我们的专业性也也进一步得到了认可。

最后，还有剩下的 10% 生产力，我会放在设计团队的组织建设上。

通过一系列的组织建设活动，强化团队的自驱力和凝聚力，帮助设计团队去消化交付压力，同时，也让小伙伴在忙于工作时，增加一些趣味性，让我们的团队变成一个更有灵魂的组织。

在组织建设相关的工作中，我也给你准备了三条建议：

第一，规划好清晰的职业成长通道。

对于设计师来说，努力的工作就是为了提高专业能力、获得更多的报酬。所以，一套明确的晋升机制是根本，这可以帮助设计师找到自己的努力目标，也在一定程度上提供了动力支撑。

在我们团队里，就有一个老带新的机制。每个新设计师入职后，我们都会给他安排一位师父，师父要给徒弟介绍我们的项目情况、团队情况、流程规范等等，帮助徒弟快速地融入团队。

当然，我也会经常鼓励团队内的每一个设计师，如果对自己的职业规划有疑问，可以直接找我沟通。因为，你只有搞清楚了自己的目标，才能让自己的努力更有成效。

第二，丰富的团建活动。

团建活动的好处太多了，可以让我们从工作压力中暂时抽身出来，通过非工作场景的接触，增进团队内成员的彼此了解，打破不同设计组之间的沟通障碍，增进大家的感情和信任。

特别是对于一些刚加入的新人来讲，团建活动是融入团队的一条快捷途径。而且团建活动不一定要特别花费心力，比如说，我们去年就组织了帆船出海、爬山、羽毛球比赛等活动。

第三，建立浓厚的学习氛围。

为了引导大家学习的积极性，我们会开设双周分享会，每一期都会有两名分享人员，大家轮流作为分享嘉宾；另外，我们还会不定期地邀请一些头部互联网公司的嘉宾，让他们来给我们做一次分享，让大家不执著于眼前的工作，而是创造外部学习的机会。

同时，我们还建立了一个团队的公众号，把大家日常的知识沉淀都上传到公众号上，用自己的经验去影响更多的人，这也在一定程度上满足了设计师自我价值实现的心理诉求。

以上就是我作为设计 leader 的精力管理和资源分配经验，你可能会想，我还不是设计 leader，我作为设计师的话，该怎样进行精力管理呢？不用担心，接下来我就会讲到设计师了。

设计师怎样合理分配精力？

作为设计师来讲，你也完全可以参照 7:2:1 的这个比例来分配自己的精力。那么，设计师的 70% 精力应该放在哪呢？是的，根据业务需求，高质高效地完成设计交付永远都是核心。

所以，设计师 **70% 的精力还是要放在怎样高质高效地完成设计交付上**。你可以关注以下三个关键点：

第一点，强化主人翁意识，加强自我驱动能力。

经常有设计师跟我反馈说，设计师没有话语权。我认为，在扁平的项目管理中，越专业才越有话语权，你的话语权来自于协作方感受到你的专业能力有多好。身处于项目之中，还要有主人翁意识——**这产品就是我的，我要做好**，这是能够让你在项目推进中占据主动性的一个小秘诀。

我见过很多人在工作中摸鱼，做事情都是别人推一下，他才动一下，这样的心态是很难做好事情的，同时也会增加整体的沟通成本。我有一个同事，他在自我驱动这方面就做得非常好。

每次组长给他分配的需求，他在开始的时候，都会把需求的细节、要求等都沟通清楚，然后会主动给出自己的排期；在做的过程中，遇到了问题，他也会主动地去找对应的人沟通，并且他会想尽办法去解决，不是将就地去解决，是那种能力范围内能做到最好的解决。

我经常看到他在下班后，反复地体验他所服务的项目，而且他还会把体验不好的地方整理出来，并利用下班后的时间做设计研究，他甚至都把有些功能的优化方案也一起做出来。

他对项目体验优化的这种主动性，对整个项目体验的提升帮助非常大。跟他合作的业务方也经常夸他，说他很专业、而且很负责，能想到很多业务方都想不到的地方。

每次完成工作后，他会主动找组长汇报，看有没有其他需求是他可以帮忙的。所以，我也经常听到周边的设计同事夸他，说跟他合作特别省心，而且自己在这个合作中，成长也非常快。

主人翁意识说起来很容易，但要做到却真的很不容易。

这需要你平时有意识地去自我高要求，并且自我设定目标，主动推进。只要有件事情做不好，就有一种如鲠在喉的感觉，一定是想尽各种办法去完成目标。

第二点，深入自己所服务的项目，不要浮于表面。

对于设计师来讲，你一定要非常熟悉自己所服务的项目。这样，你在设计需求的时候，才能思考得更全面，给出的设计方案才能更有效地解决实际问题。毕竟，你的专业性、责任性最终是通过设计交付体现出来的。如果你的设计交付不行，你说得再天花乱坠，也无济于事。

以前，我就遇到过一个这样的设计师。每次沟通需求的时候，他都说得很好，要怎样做、会做成什么样子、能解决什么问题等，总之，如果光听他说，你会觉得这个需求交给他绝对没问题。

可是，当他的设计交付拿出来的时候，你会发现实际看到的设计交付和之前他说的完全不一样。

比如说，方案的思考深度不够、对于业务逻辑也没有分析、只是浮于表面地给出了一些页面方案，而且这些页面还一点都经不起推敲，设计方案简直是漏洞百出。

然后，你跟他说交付中的问题时，他还是说得特别好，好像完全明白的样子，让你感觉他再修改后应该就没有问题了。结果，修改后的设计交付还是不行，沟通过的一些问题也没有完全改好，你都会怀疑之前是不是没有沟通过。

像这种只浮于表面的沟通，对交付的设计项目本身的业务思考、产品思考都没有，无法把有效结论呈现在项目落地上，会特别影响设计的交付时效，也会让别人对我们的专业产生质疑。

第三点，心有猛虎、细嗅蔷薇，死磕细节。

粗心大意几乎是人的常态，但你在哪里放注意力，哪里就会给你反馈。有一句俗语说得好“细节决定成败”。对于那些特别注重设计细节的人，我都会特别地欣赏。

我有一个视觉设计的同事，就非常具有死磕细节的精神。所以，每次评审他的设计方案，我基本都挑不出来什么毛病，经常一次性地就通过了评审。比如说，有个项目快捷入口的 icon 风格要改成线性风格。这种方向明确的需求，大多数设计师可能会直接设计成线性 icon 就算完成了。

但是，这个同事在设计这些 icon 的时候，并不是简单设计一稿就完事了，而是尝试了非常多的视觉细节，比如尖角还是圆角、线多粗合适、闭合还是开放……经过了各种尝试对比后，他最终选了三个方案提交内部评审。

在评审中，有人提议说第一个方案的线应该再细一点，他就把之前尝试的方案也拿出来，现场对比，当场决断。最终，我们也是在他提议的三个方案中选了一个最终的方案。icon 方案的一次性通过，很大程度上是因为这位同学对细节的死磕。

假如他没有死磕这些细节，面对评审会上提出的疑问，他只能在评审会结束后，进行调整优化，然后再组织评审会。不但会拉长整个设计周期，同时别人对他也不会有深刻的印象。

除了设计交付之外，设计师还应该站在现在看未来，去关注行业趋势，提前做出探索。**设计师应该分配 20% 的精力在这块。**“做个有远见的人，才能走得更远”，这句话说的一点都没错。

针对设计的发展趋势，提前做预判，提前做投入，在下个阶段的变化中，你就会占据主动地位。

我们都知道，在一些个性化的 C 端产品上，C4D 的立体风格已经很普遍了，但在一些 B 端产品的风格上，还没有很普遍的应用。两年前的时候，我们团队中的视觉也都很少用这种风格。

但是有一个设计师就开始自学 C4D 软件，学熟练后，他就开始在一些项目中尝试这种风格，结果项目上线后，各方对这种视觉风格都非常认同。后来，很多项目都希望把风格更新成 C4D 的立体风格。可我们团队中有些设计师才开始进行 C4D 相关的软件学习，而他已经能够很熟练地驾驭相关风格了。凭借这种超前的预投入，这个设计师在竞争中就占据了领先的地位。

把 70% 的精力放在基础的设计交付上，把 20% 的精力花在专业领域的研究和探索上，那剩下的 10% 要花费在哪些地方呢？ **我建议你把剩下 10% 的精力花在设计之外学科的学习上。**

想做好设计，只懂设计肯定是不够的。我们需要去学习很多关联学科的知识，因为设计本身就不只是画图，而是对场景、用户、产品的综合思考。

就像我们在“11 | 设计师的能力水平可以量化吗？”中讲到的设计师能力模型那样，对于设计师的要求可不只是专业能力。 而且在“22 | 体验设计如何从基础学科中借力？”中，我也跟你分享了设计师怎样从基础学科中借力，你可以去对应的课程中查看详情。

好多年以前，那时候我刚晋升为高级设计师，晋升之后，我就开始独立负责一个项目的设计，也就是说，我开始直接对接高级产品经理了。但是，对接了一阵子之后，我发现我有时候不能很快地 get 到这个产品经理说的点，我对他的关注点和思考方式了解得也不多。

为了改变这个情况，我就参加了一个产品思维的训练营。经过对产品经理相关知识的系统学习后，我对产品的理解更深了，这也帮助我在工作中更高效地与产品经理沟通，也让我培养了一些产品层面的思考能力。到后面，我们的产品经理都经常来找我讨论一些产品层面的问题。

更令人激动的是，产品思维的学习，对我以后的职业发展也帮助了很多。

当然，学习产品思维是我结合自己的实际情况做的决定，在后面的时间里，我也陆续学了其他领域的一些知识，比如说心理学、项目管理等。你可以结合你的实际情况，来规划你的学习方向。

炒炒总结

今天，我结合 7：2：1 的原则，跟你分享了我在工作中的一些精力管理的经验。

对于设计 leader 来说，70% 的生产力应放在响应业务需求上，保证业务需求的快速响应，高质量、高效率地完成设计交付；20% 的生产力放在团队的设计能力建设上，要把设计团队由资源项变能力项；10% 的生产力放在团队的组织建设上，强化团队的自驱力和凝聚力。

而对于设计师来讲，70% 的精力应该放在高质量、高效率地完成设计交付上，因为这是设计师最根本价值的体现；20% 的精力应放在专业学习和对行业趋势的关注上，了解这些，可以让你在工作中，更有前瞻性；最后，10% 的精力放在设计专业之外的学科学习上，这些关联学科可以提高你的综合能力，为你的专业输出保驾护航；

做好精力管理可以让我们更有方向、更有计划地成长，希望我的这些经验能给你带来一些启发。

课后题

你在工作中会有意识地进行精力分配和管理吗？你的分配方式是怎样的呢？

记得在留言区和我讨论、交流你的想法，每一次思考都会成为你进步的基石。

如果你喜欢今天的内容，也欢迎你把这一讲分享给你的朋友。

感谢你的阅读，我们下一讲再见。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 22 | 体验设计如何从基础学科中借力?

下一篇 24 | 设计总监到底还要不要画图?

精选留言 (1)

写留言

石云升
2021-03-08

老师的课程就是这么接地气。
CTO带好总监、总监带好组长、组长带好组员。用流程规范统一思想和价值观。这样看，好像也并不难。但需要你花费70%的精力。
关于激励，我有个经验。就是要高频，如果可以，每周甚至每天都可以评出一些奖励。做的不好的也可以“奖”。这也算是流程里的一种，行动是可以改变人的思维的。

展开

作者回复: 是的，当人数达到一定规模后，就必须用好流程和制度，通过规范和标准来保证团队的整体交付质量和效率。不过，管理的目的也是为了设计交付，切记为了管理而管理。

你分享的关于奖励的经验挺有趣的，后面在我们团队试试效果，哈哈。